

DE LA INVISIBILITAT AL LIDERATGE

Dra. Maria José Recoder
Ajuntament de Mataró
Dia Internacional de la Dona
8 de març de 2013

Estructura

1. El Concepte d'invisibilitat
2. El Concepte de lideratge
3. Què és el lideratge femení
4. Qui ocupa llocs de poder o lideratge?
5. El cas de Mataró
6. Conclusions
7. Bibliografia

DE LA INVISIBILITAT AL LIDERATGE

Il·lustríssim senyor Alcalde de Mataró,
Benvolguda Olga,
Regidores i Regidors
Senyores i senyors,
Amigues i amics,

Voldria començar donant les gràcies a l'Ajuntament de Mataró per haver-me convidat a l'acte institucional organitzat amb motiu del Dia Internacional de les Dones, i felicitar la regidora i a totes les entitats que hi col·laboren, per l'ampli, variat i engrescador programa que han preparat al voltant d'aquesta celebració.

M'han demanat que parli del lideratge femení, ja que la el leitmotiv de la campanya d'aquest any tracta precisament de la invisibilitat i del lideratge, dos temes amplíssims que em permeten triar només alguns aspectes dels molts que engloben. Per tant, em limitaré a exposar què entenc per invisibilitat, per lideratge, quines són les característiques del lideratge femení i faré un brevíssim apunt sobre el lideratge femení a la ciutat de Mataró.

Soc conscient que ni esmentaré o passaré per sobre de molts aspectes que tenen relació directa amb el que he dit, com la bretxa salarial, el carisma, la conciliació, el teletreball, les relacions patriarcals, les quotes, o l'assemblearisme enfront del lideratge... però no hi ha més temps.

Val a dir, també, que el que plantejaré sobre lideratge femení, és vàlid pel món occidental, on les dones, malgrat els casos de discriminació laboral i el masclisme més o menys soterrat són considerades legalment persones amb els mateixos drets que els homes.

Segur que la meva intervenció no podria ser plantejada en els mateixos termes en aquells països on les lleis impedeixen que les dones tinguin el control de les seves pròpies vides.

1. El concepte d'invisibilitat

Invisible, en el context d'aquesta ponència, vol dir estar en un segon pla, passar desapercebut, no ser rellevant, no comptar a l'hora de prendre decisions més enllà de les domèstiques. Les dones hem estat invisibles, de forma genèrica en el món laboral, cultural, polític, social... degut a prejudicis atàvics que han atribuït uns rols molt clars als dos sexes: els homes – caçadors- sortien a buscar el menjar (portar el salari) i les dones es quedaven a cura dels infants, dels grans i dels malalts. I malgrat els segles passats, aquestes funcions segueixen vigents al nostre imaginari i absolutament marcats a molts països del món. I per tant, trencar aquesta invisibilitat derivada del rol que se'ns ha assignat, costa molt.

A l'Estat Espanyol no és fins el 2007 que es promulga una Llei per a la igualtat efectiva entre dones i homes. Havíem passat la dictadura franquista en que les dones estaven supeditades als seus marits per a tot i va ser a partir de la Transició que les coses van començar a canviar una mica. Els donaré dos exemples, de no fa tants anys:

- Fins al 1975 la llei diu que la obligació de l'home és protegir la seva dona i aquesta té la obligació d'obeir-lo.

- Fins al 1976 una dona no podia treballar fora de casa sense el permís del marit, ni obrir un compte corrent al seu nom sense la seva autorització. Per llei el marit podia disposar del salari que rebés la seva dona.
- Fins el 1978 la dona no té la pàtria potestat dels seus fills i fins aquesta data vendre anticonceptius sense recepta era considerat un delict. I som conscients que aquest és un element fonamental pel control de la natalitat i de la llibertat sexual de les dones.

Primer la invisibilitat era que majoritàriament les dones ens quedàvem a casa, i per tant, no teníem veu ni protagonisme en els afers mundans. I quan finalment hem accedit al treball de forma majoritària hem topat amb dos nous tipus d'invisibilitat:

- La que genera la desigualtat salarial
- La crítica, menyspreu o rebuig que pateixen les dones que arriben a llocs de poder, perquè s'és molt més estricte en jutjar una dona que no un home.

Voldria fer un breu apunt sobre la desigualtat salarial o la bretxa salarial. El passat 22 de febrer es commemorava el Dia Europeu per la Igualtat salarial entre homes i dones. La UE va posar aquesta data al calendari per sensibilitzar als països membres de la xacra que és que els homes cobrin de mitjana un 17% més de salari per fer la mateixa feina que fa una dona. I es va triar el 22 de febrer perquè, són 53 dies més l'any els que ha de treballar una dona per equiparar al seu sou al d'un home que fa la mateixa feina. Per tant, hi ha una bretxa salarial clara.

La bretxa salarial és la diferència mitjana en la retribució bruta per hora treballada entre homes i dones en tots els sectors de l'economia. Hem de ser conscients de la gran injustícia que això implica i que té diverses conseqüències. La desigualtat salarial implica no només diferència de sou, sinó també invisibilitat del treball femení, i també de les àrees en els que aquest s'ha desenvolupat tradicionalment...). Menys salari significa menys benestar econòmic i per tant, més risc de pobresa.

Naturalment, hi ha molts factors que expliquen la situació. L'edat, l'experiència professional, el nivell educatiu, el tipus de contracte, el tipus d'empresa... en serien uns. Però em semblen més rellevants els factors socials i culturals i les opcions polítiques que motiven la segregació de les dones en el mercat laboral. Aquests poden ser la orientació escolar que reforça els estereotips de gènere, l'accés a les professions, la desigualtat en assumir les càrregues familiars i domèstiques, la infravaloració del treball de les dones...

Les dones a Espanya ens hem incorporat al món laboral molt més tard que els homes –dones pageses n'hi ha hagut sempre, en soc conscient- i per tant ho hem fet per baix, i ocupant llocs que tenen relació amb la cura de persones (educació, infermeria, neteja, etc.). Això ha estat degut a que les responsabilitats familiars majoritàriament són per les dones i per tant, ja s'ha vist be que ocupem d'entrada aquest tipus de feines.

Es a dir, les dones hem anat a treballar fora de casa, però els homes no han entrat a treballar dins de casa, de forma majoritària. Per tant, si els dos membres d'una parella volen compaginar una família i una professió hauran

de corresponsabilitzar-se de la tasca domèstica i familiar. Però en realitat el concepte més usat **no és el de coresponsabilitat, sinó el de conciliació**, que fonamentalment recau en les dones.

Per quina raó? N'hi hauria diverses i en destaco dues:

- **S'infravalora la feina de la llar i de la cura de la família**, que en canvi és fonamental perquè implica la transmissió de valors. Però evidentment, el treball a casa, la cura de nens, ancians, malalts, no és retribuïda, i cal pensar que **la independència és possible si es té un salari propi que permeti prendre les regnes de la pròpia vida**.
- Els homes consideren que han de seguir sent visibles, quan acaba l'horari laboral. Es a dir, han de continuar fent carrera professional fora del lloc de treball, fent esport amb els companys, anant a esdeveniments propis de l'empresa, seguint cursets de formació... de tal manera que els tinguin presents quan hi hagi la possibilitat d'un ascens.

Per tant és més que habitual que si una dona no té un contracte de mitja jornada –exemple típic femení- sinó de jornada sencera, quan surti, vagi corrents cap a casa a ocupar-se de fills i de la casa, mentre que un home se'n vagi a fer esport o al bar amb els companys de feina. I aquesta actitud repercuteix directament en les possibilitats posteriors de promoció laboral, perquè hi ha tota una tasca d'autopromoció que es pot fer fora del lloc de treball, però per a la qual cal temps.

Cas de Suïssa: habitual que les dones tinguin feines a mitja jornada perquè els nens surten de l'escola a quarts de tres de la tarda. A les universitats se'ls concedeix reducció de jornada a la que tenen fills si ho volen. Als homes no.

Magnífic per la conciliació. Fatal per a la seva promoció personal. Nivell de catedràtiques lamentable.

Per què ha estat i és important que les dones treballin fora de casa?

Perquè els possibilita tenir un ingrés econòmic i això vol dir tenir autonomia personal, increment de l'autoestima perquè es pot ser autosuficient, permet relacionar-se amb més persones, es determinen quines són les capacitats personals, hi ha un reconeixement aliè ja que t'identifiquen en relació amb el que fas, es una forma d'integració social i és una manera de contribuir a la riquesa col·lectiva.

Però, i no és cap contrasentit. **Per què ha estat i és molt important que les dones i també els homes assumeixin la responsabilitat de la família i la llar?** Perquè hem de ser conscients que tenir cura de la casa i des altres, petits o grans, també ens dona una gran capacitat organitzativa, ens ensenya a gestionar molt be el temps –fem quaranta coses a casa- ens proporciona empatia, generositat, i incrementa la nostra intel·ligència emocional.. tots ells trets típicament femenins que aportem al lideratge femení quan l'exercim. Cal assumir-ho com un valor. El que no hem d'assumir com un valor és fer una doble jornada laboral i això s'aconsegueix amb cobertura social per poder compaginar, i amb la col·laboració dels dos membres d'una parella.

Per canviar els estereotips i passar de la invisibilitat al lideratge cal força de voluntat, seguretat en sí mateix i formació, perquè toca lluitar en contra del corrent d'opinió majoritari que costa molt que canviï.

2. El concepte de lideratge

El cert és que el lideratge genera, en aquests moments, articles científics i periodístics, webs, cursos (Coursera – master sobre lideratge i intel·ligència emocional) i màsters a les universitats i a les escoles de negocis. El lideratge està de moda perquè s'associa a manar, a ser importants, a ser visibles, a tenir reconeixement social i fins i tot a ser famosos. Però a més, en un moment complex com el que vivim, la població reclama lideratge fort, o se sent dir que “ja no hi ha líders polítics com els d'abans”. Per què? doncs perquè se suposa que els i les líders són les persones capaces de resoldre situacions d'extrema dificultat, trobant camins, allà on semblava que només hi havia obstacles.

I en situacions de canvi com l'actual, en que el model econòmic trontolla, la societat del benestar es posa en dubte, on les incerteses són molt més grans que les realitats, els ciutadans reclamem líders que resolguin els problemes que no són fàcils, que dibuixin un mapa de futur, que sàpiguen on hem d'anar. El perill, em sembla a mi, és acabar buscant “salvadors”, -no salvadores- quan el que hauríem de reclamar, són persones que ens ajudin a afrontar els problemes que tenim com a col·lectivitat i que ens animin i motivin per posar cadascun el nostre gra de sorra per a resoldre'ls.

Parlar de lideratge, implica, inevitablement, parlar de direcció i de poder. El o la líder d'una organització o d'un grup és aquella persona capaç d'establir una meta, persuadir als altres perquè els ajudin a assolir-la i portar així a tot l'equip a l'èxit desitjat. No existeix lideratge sense l'existència d'un grup de persones que segueixen la direcció que marca qui els lidera i a qui li fan confiança.

Es poden valorar dues vessants del concepte de líder. Per una banda, es pot indicar la persona que mana, que governa, que dirigeix, que assumeix la responsabilitat de la gestió, que ocupa una posició elevada en la jerarquia de poder. Les figures que ens venen al cap poden ser l'alcaldeessa, la presidenta d'un govern, la secretària general d'un partit polític, la directora general d'una empresa, la rectora d'una universitat. Però la figura de líder també pot ser la de la persona que guia, la que mobilitza un grup a través d'una visió concreta de la situació que es viu. Aquesta segona definició és la que exigeix que hi hagi un grup de persones que assumeix lliurement la visió de les coses que te el líder, que assumeixen el compromís de seguir les seves idees perquè creuen que això els dóna una raó de viure, els engresca, els anima. **El primer concepte de lideratge és el que s'associa a un càrrec, i el segon a la influència i la interrelació.**

Les dues nocions no són incompatibles entre elles i hi ha qui considera que els grans líders històrics compartien, precisament, un càrrec i una gran influència en el grup (Winston Churchill, Roosevelt). El que és segur, al menys en teoria, és que per a ser un líder associat a un càrrec, s'ha d'haver “triomfat”, és a dir, s'ha d'haver demostrat la vàlua per ocupar la presidència d'una entitat, o d'un país. I, en canvi, el lideratge mobilitzador no implica ocupar un lloc de responsabilitat, no es planifica i pot sorgir en qualsevol moment i en unes circumstàncies concretes (Gandhi, Martin Luther King).

La realitat és que **lideratge i direcció** estan estretament relacionats, però no és el mateix dirigir persones que liderar persones. La direcció està associada al poder (polític, econòmic, jurídic, militar, científic o administratiu) i a l'autoritat jeràrquica. Mentre que el lideratge està vinculat a l'autoritat moral,

ètica, social o professional, perquè és una autoritat que no emana d'un càrrec, sinó que te la reconeixen els altres, el grup. A qualsevol organització podem trobar directius que no són líders, i líders que no ocupen cap lloc de direcció. Ocupar un càrrec de responsabilitat no implica, automàticament, convertir-se en líder, sinó que la persona es pot limitar a exercir el poder que li atorga el càrrec. **El poder és part del lideratge, però no és suficient per a esdevenir líder de res.**

Quina és la importància de liderar? Doncs es poden **prendre decisions** que determinaran que canviï una empresa, una universitat, un club esportiu, un hospital o la societat sencera. Equival també a **comptar amb el respecte** de les persones que treballen amb tu, que et seguiran i t'ajudaran a fer la organització millor, a assolir els objectius que marques i a més ho faran de bon grat, no com una obligació.

Quines qualitats ha de tenir la persona que lidera? Es pot aprendre a ser líder o s'hi neix? Es considera que tothom pot arribar a ser líder perquè hi ha una sèrie d'habilitats i de capacitats que es poden aprendre. Una persona líder, segons diversos autors, ha de tenir:

- **coneixement intern i extern.** Intern, de les pròpies qualitats per usar-les, de les pròpies mancances per reformar-les. Coneixement extern, de la organització que lidera i l'àmbit on aquesta actua. Si treballes a una universitat has de saber com està estructurat el sistema universitari, quines lleis l'afecten, què implica la docència, la recerca i la transferència de coneixements, etc.
- **Adequada i actualitzada preparació professional** i capacitat d'aprendre constantment.

- **Confiança:** s'ha de saber delegar en els membres de l'equip de treball, s'ha de ser conscient del treball que cadascun desenvolupa i si el fa be o no, però no es pot estar controlant contínuament perquè es genera desconfiança.
- **Integritat** i coherència en les accions: els membres de l'equip han de confiar en la persona que els lidera.
- **Decisió:** la capacitat de prendre decisions, sobretot sota pressió i en moments de crisi és una de les qualitats de les persones que són líders. Cal ser capaç d'analitzar les situacions per prendre les decisions correctes.
- **Optimisme:** s'ha de ser realista però no fatalista, perquè en els moments de crisi, el que s'espera dels que tenen el lideratge és que trobin la millor forma d'arreglar les coses.
- **Resultats:** s'han de fer llistes de les decisions preses com a líder i valorar-ne els resultats, per avaluar les pròpies accions i millorar de cara a futurs conflictes.
- **Visió de futur:** qui lidera ha d'establir metes que portin a l'organització a una direcció determinada, perquè ha de tenir prou amplitud de mires que ajudin al desenvolupament futur de la institució.
- **Comunicació:** cal saber explicar als altres el que s'ha de fer, el que es pensa i com s'han de dur a terme les accions, que s'espera de cada persona, resoldre conflictes, vendre propostes, etc.
- **Intel·ligència emocional:** cal tenir un bon autocontrol, perquè tocarà gestionar lluites pel poder, problemes interpersonals, situacions confuses, etc.

I els errors que no s'han de cometre són els de la microgestió, és a dir, seguir la feina dels membres de l'equip massa de prop; l'arrogància, perquè no hi ha lideratge sense equip; l'excés de proximitat, perquè el líder forma part d'un equip, però ha de conservar l'autoritat i les emocions personals negatives, que no han d'influir en la bona marxa de la organització.

3. Què és el lideratge femení.

I vist tot això, convindria aclarir, per què es parla de lideratge femení. Quines són les característiques que tenen les dones que exerceixen el poder. Cal posar-hi l'adjectiu al concepte de lideratge? Totes les dones que manen exerceixen un lideratge femení?

D'entrada, diré una obvietat. No totes les dones volen ni tenen les capacitats per ser líders, com tampoc no ho volen ni tenen les capacitats tots els homes. Però com ja he dit, sembla que hi ha molts més condicionaments culturals que fan que les dones no lluitem directament per ocupar càrrecs a les organitzacions i a les empreses. La idea que preval és que hem estat educades per ocupar un segon pla, o que posem per davant els interessos familiars a la pròpia promoció laboral.

I quan una dona es postula per ocupar un càrrec, immediatament se la titlla d'ambiciosa, com si això fos un pecat, adjectiu que aplicat a un home té connotacions positives. A la universitat això segueix sent freqüent. Per tant, les dones hem d'assumir també que hem de treballar per accedir als càrrecs i no mantenir-nos per sistema en un segon pla.

El cert és que, encara ara, quant més poder implica un càrrec, quant més prestigi té una posició social, menys dones hi arriben. Les coses van canviant, molt a poc a poc, i això és així, en bona mesura, gràcies a l'accés a

la formació de tota mena per part de les dones. I quan, finalment, s'arriba a ocupar un càrrec o es lidera una organització, quines són les estratègies de lideratge que empren les dones?

Doncs després de segles de poder exclusivament masculí, **moltes dones han copiat, conscientment o inconscientment, els patrons masculins de lideratge**. Per tant, és una altra obvietat dir que quan una dona té un càrrec o esdevé una líder, no necessàriament, adopta els trets característics del lideratge femení. Ben al contrari, hi ha dones que adopten clarament els patrons masculins de l'exercici del poder. Indira Gandhi, Golda Meir, Margaret Thatcher, Angela Merkel... per citar exemples de polítiques poderoses, serien probablement representants del lideratge exercit per dones, amb patrons masculins.

Quins són els trets que caracteritzen l'actitud femenina respecte del lideratge o l'exercici del poder:

- **L'estil cooperatiu** i col·laboratiu, molt menys competitiu que en els homes i, per tant, menys personalista.
- **El treball en equip** i la recerca de consens per que cada persona posi els seus talents a favor de la organització.
- **La prioritització de la qualitat** per sobre de la quantitat. No importa tant el temps que et passes físicament a la feina, com que la feina estigui acabada el dia que toca.
- **L'ús de la intuïció combinada amb la racionalitat** en la resolució de problemes i conflictes.
- **Un exercici del poder més conciliador, pedagògic i dialogant que no impositiu**. No ens interessa tant acumular poder personal com

donar poder als altres per a que es responsabilitzin de la feina que fan i millorin la seva implicació en la organització.

- **El pragmatisme** que es tradueix en un bon control de l'agenda i de l'ús del temps, com la gestió de les reunions per a no malbaratar el temps.
- **La multitasca:** com les cremes, que fan deu coses alhora. Treballen a la organització, però no renuncien a la família ni al creixement personal.
- **Els recursos afectius o habilitats interpersonals**, és a dir, la intel·ligència emocional, que es tradueix en comunicació, familiaritat, empatia, autenticitat, comprensió cap a les situacions personals des altres.
- **La responsabilitat i el sentit ètic** (Lehman Brothers, dones banqueres no n'hi havia i no han generat la crisi)
- **La capacitat per prendre decisions** amb seguretat i tranquil·litat.

Per tant, les dones aportem als càrrecs una sèrie de qualitats que són imprescindibles per a governar bé. Les dones directives destaquen la rellevància d'aquestes capacitats per liderar les organitzacions. El problema és que encara hi ha poques dones que puguin posar en pràctica aquestes habilitats. I ara veuran per quina raó encara hem de reivindicar el lideratge femení.

4. Qui ocupa llocs de lideratge o de poder

Com deia al començament, hi ha un masclisme inherent que es reflecteix de formes més o menys subtils, i fins i tot a la civilitzada Europa hi ha un 20% de persones que consideren que les dones no estan capacitades per dirigir res. Quan fa 4 anys el Partit Demòcrata nord-americà va haver de triar entre

Barak Obama i Hillary Rodham Clinton, sabem que es van decantar pel segon. La Núria Ribó, corresponsal als Estats Units durant molt anys, va dir en una conferència, que això estava cantat, perquè als USA, abans votarien un home, encara que fos negre, que no una dona, per més blanca que fos. A Hillary Clinton l'americà mitjà li criticava que actués "com un home", que no hagués assumit els rols propis del seu gènere.

Majoritàriament, no es qüestiona en veu alta la capacitat de les dones per estudiar o per treballar o per tenir llocs de responsabilitat. Encara que s'accepti que dones i homes tinguem les mateixes capacitats intel·lectuals, les barreres segueixen existint i és habitual barrar el pas a les dones a aquelles professions, llocs de poder o institucions i empreses que han estat històricament ocupats per homes. Està bé que una dona sigui infermera, però no metge. I si ha de ser metge, que s'ocupi de l'assistència primària a un CAP, res de ser cirurgiana, per exemple. Dones enginyeres? Capitanes de la marina mercant? Generals de l'exèrcit?

Hi ha una mena d'inèrcia històrica que mostra que, sobretot si els tribunals o comitès de selecció estan formats per homes, seran els homes els qui arribaran a ostentar determinats llocs laborals o de poder. Perquè han jugat al paddle o han pres cervesa junts? perquè els homes són més solidaris entre ells i treballen millor entre homes? Ho dubto.

En els motius de la tria influeixen els prejudicis culturals que he esmentat sobre el rol que han de jugar a la societat, els homes i les dones. Així, moltes vegades, el que es mira en un CV d'una aspirant a ocupar un lloc de responsabilitat, són aspectes que no tenen relació amb la seva vàlua. Es a dir, no importa tant quina llicenciatura o quin màster hagi cursat, quants

idiomes parli, si coneix món, si té capacitat d'integrar-se en grups de treball, si té experiència laboral... El que importa és la seva edat, si té parella, si té fills o intenció de tenir-los... I la possibilitat de formar o tenir una família esdevé un obstacle insalvable perquè es dona per fet que la dona assumirà la major part de l'activitat familiar i domèstica.

De fet, a França hi ha un moviment que demana que les empreses avaluin els CV sense l'apartat de dades personals (nom, edat, estat civil, nacionalitat, foto, etc.) per a evitar la discriminació per raons de sexe o de raça.

Sí que els apunto una altra qüestió referent a la conciliació, que haurem de veure com evoluciona i com afecta als homes. Es tracta del següent: A la universitat estem detectant que, amb l'increment de l'esperança de vida, arriba un moment en que els qui treballem a les universitats, professorat o personal de l'administració, tenim pares i mares als que cuidar. I de la mateixa manera que quan es tenen fills, són les dones professores o de l'administració les que alenteixen la seva carrera professional per tenir-ne cura, quan arriba el moment d'ocupar-se dels pares, la cosa canvia: les dones estan disposades a ocupar-se dels seus progenitors, però consideren que dels sogres, se n'han d'ocupar els seus marits. Serà per això que ja hi ha universitats on s'estudia crear centres de dia pels pares del personal que hi treballa.

Els donaré unes xifres que il·lustren que tancar les portes a les dones als càrrecs que impliquen tenir poder i exercir lideratge, no és una percepció personal, sinó que malgrat tots els avenços aconseguits, és una realitat. Segons el llibre *Las mujeres en cifras*, que abasta del 1983 al 2008, i que es va fer per a commemorar el 25 aniversari de l'Instituto de la Mujer, a l'Estat

Espanyol, no hi ha cap mena d'igualtat entre homes i dones en els càrrecs que permeten prendre decisions. A més de les dades que apareixen a l'informe, les he completades amb les que hi ha a les webs oficials dels organismes que esmento.

Em limitaré a citar quatre dades per a il·lustrar les desigualtats. I ja dic d'entrada que, en general, hi ha motius per l'esperança perquè se segueix un camí ascendent, fonamentalment perquè les xifres de partida comencen al zero. No citaré les forces armades, tenint en compte que si hi ha un món que, tradicionalment ha estat masculí, aquest és el de l'exèrcit (no arriben al 3% les dones oficials, suboficials o alumnes del quadre de comandament). L'Església queda descartada per raons òbvies. Em centraré doncs en alguns dels que probablement coneixem al menys part del públic, els de la política, l'empresa i l'Acadèmia.

TEMA	SITUACIÓ DONES
Parlament Europeu	Al 1984 de 518 eurodiputats, 83 eren dones (un 16%). Les espanyoles eren 5 de 60 (8,5%). Al 2007, les dones eren el 30,70% (241 d'un total de 785 diputats) i les espanyoles eren 18 de 54, el que suposava un increment del 25% (33,33%)
Congrés dels Diputats Espanya	A la legislatura del 1982-86, de 350 diputats, 16 eren dones (4,57%). A la legislatura del 2011 són 131, 37,4%
Senat d'Espanya	Les xifres són pitjors. Al 1982, de 253 senadors, 11 eren dones (4,35%). Al 2011 les dones són 91 de 266, el 34,2%
Parlament de Catalunya	Sobre 135 escons, al 1983 hi havia 7 dones, el que suposava el 5,10% dels diputats. Al 2007 n'hi havia 49, el 36,30% del total i al 2012 arriben a 54, constituint el 40% del total.
Tribunal Constitucional	Al 1983, de 12 membres, només hi havia una dona, mentre que al 2004, de 12 membres, n'hi havia dues, i una n'era la presidenta. Al 2012 són 2 de 12 i cap no és la presidenta.

Empreses que cotitzen a l'Ibex 35	Al 2007, només el 2,94% eren presidents, el 3,92% eren vicepresidents i el 7,13% eren conselleres. Com ha estudiat molt bé la Cambra de Comerç de BCN, en molts casos, les dones dels consells d'administració de les empreses espanyoles són membres de la família propietària de les mateixes.
Acadèmiques de les Reials Acadèmies Espanyoles	(Bellas artes de San Fernando, Ciencias Políticas y Morales, Medicina, Real Academia Española, R.A. Doctores, etc.) En total les dones són de promig el 6,18%, el que vol dir que van, de cap ni una a la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación, al 11,36% a la R.A. Farmàcia.
Doctores Honoris Causa	Des del 1983 fins al 2007 les universitats espanyoles van fer Honoris Causa a 1639 persones, de les quals 61 eren dones, o sia el 3,72%.

Com poden veure, estem lluny de la paritat i en alguns casos, les xifres demostren un menyspreu inaudit cap al talent de les dones i la seva professionalitat. Les Reials Acadèmies, per exemple, són un món d'homes, igual que els consells d'administració de les grans empreses, on almenys a Espanya, si hi ha dones és perquè són membres de la família propietària. Ens han de fer reflexionar perquè només ocupant aquests càrrecs de responsabilitat, les dones podrem incidir en el canvi de les estructures, dels models, de les relacions de poder, etc.

5. El cas de Mataró

Mataró és una ciutat molt activa, amb una elevada quantitat d'entitats i associacions de tota mena. Però més enllà de les associacions de dones, per a dones i dirigides per dones, qui ostenta posicions de lideratge a Mataró? Qui dirigeix els mass-media, les associacions de tota mena, els clubs esportius, les empreses municipals, les biblioteques, les grans empreses i

botigues, els hospitals i els CAPs i un llarg etc.? Malauradament no tinc resposta perquè no he trobat les dades. Les directores de Mataró Radio i Capgrós són dones. El Totmataro i la Televisió tenen homes al capdavant. Crec que les caps de les tres biblioteques de la ciutat ho són.

L'Ajuntament compta amb un registre d'entitats que he estat consultant, però normalment només indica l'adreça, el telèfon i l'adreça de mail si en té. En poques ocasions apareix una adreça web, i quan s'hi entra acostuma a no haver-hi un apartat de Qui som? O si hi és s'expliquen les activitats que fan, però no qui en són els responsables. M'ha passat amb les associacions de veïns, - on de tota manera hi ha 6 dones presidint de les 14 que formen part de la FAVM- , les associacions culturals, de joves –aquestes tenen blogs-, esportives, etc. Si em permeten la reflexió, tant si hi ha homes com dones, importa saber qui gestiona les entitats, i per tant, encara que s'hagi de fer l'esforç de modificar l'apartat cada x temps, és necessari explicar al món qui hi ha al darrera de cada entitat. I cal que les dades estiguin actualitzades.

Evidentment, n'hi ha que sí que tenen informació, però no puc fer una estadística ni treure conclusions amb tan poques dades. Si les dades que apareixen són reals, sé que als Armats hi ha 11 persones a la Junta, 9 homes i dues dones; que als Capgrossos, a l'àrea de Presidència, composta per 5 persones, hi ha 3 homes –president- i dues dones; que a l'Associació Sant Lluc de 12 persones a la Junta, hi ha paritat de 6, però els càrrecs de president, vicepresident i tresorer són homes; que a l'Associació Cultural Andaluza Hermandad La Armonía la junta té 10 persones, i 6 són dones, la presidenta, la vice, la tresorera i 3 vocals. Les Aules sènior van ser dirigides durant molt de temps per la Sra. Circuns, i ara hi ha un senyor com a president.

Al Foment la junta té 9 membres, dels quals només la Secretària és una dona. El Club de Futbol Mataró té una junta amb 7 membres homes. La UE Mataró té 10 persones a la junta, tots homes...

No em mal interpretin. En alguns casos per la naturalesa de l'activitat, deu ser normal que siguin els homes els qui composin les juntes. En d'altres, en canvi, cal preguntar-se on són les dones. Si és que no han tingut la oportunitat de formar part de les Juntes directives i per tant influir en quines activitats desenvoluparà l'entitat. O sí que han pogut entrar-hi però ho han rebutjat. Caldria saber per quines raons.

I com que no he trobat dades, m'he de centrar en aquelles que sí tinc, i que pertanyen al propi **Ajuntament de Mataró**. Com saben, Mataró sempre ha tingut alcaldes, però les dones que han estat regidores dels equips de govern han tingut responsabilitats concretes en l'organigrama i no necessàriament, tot i que també, de conselleries considerades femenines (les que s'ocupen d'ensenyament, joventut, promoció de la dona, benestar social, etc.). La Pilar González Agapito, que va ser regidora d'aquesta casa del 1991 fins al 2007, en deixar la política va publicar un llibre *Dones regidores a l'Ajuntament de Mataró 1979-2007*, on feia un recompte de quantes dones havien estat regidores, quantes havien format part de les llistes electorals, etc.

Cal pensar que a les primeres eleccions democràtiques del 1979 al 1983 hi van haver cinc llistes que concorrien a les eleccions i la vegada que es van presentar més candidatures va ser al 1991-95 amb 9 llistes. Doncs segons explica Gonzalez, els resultats són:

Dones present	Homes Present	Dones elegides	Homes elegits
350	1120	36	163
24%	76%	18%	82%

I les 36 dones elegides no són totes diferents, sinó que són només 20, perquè la resta repeteixen en diverses legislatures.

Del 2007 fins a l'actualitat hi ha hagut dues eleccions municipals més i el nombre de dones s'ha incrementat. Algunes han repetit càrrec i d'altres hi ha entrat per primera vegada. Ara hi ha 10 dones de 27 regidors –de fet eren 11, però fa poc una va plegar- i al mandat anterior hi va arribar a haver 13 dones, en moments diferents del mandat perquè es van produir diverses substitucions. Em sembla rellevant la presència de les dones a la política municipal, perquè és la més propera al ciutadà, és molt visible i per tant pot provocar l'efecte, en d'altres dones, d'interessar-se per la participació política, tot i que tal i com estan ara les coses, dedicar-se a la política és una tasca massa denostada i injustament tractada per molta gent, amb massa frivolitat.

Alcaldies de Catalunya

Al 1983, de 940 municipis, només hi havia 15 alcaldesses (1,6 %). Al 2007, de 946 municipis, hi havia 120 alcaldesses, o sia el 12,68%. I al 2011 són 124 alcaldesses, el 13% del total, tot i que incrementen la seva presència a poblacions grans.

L'ajuntament te 6 coordinadors generals, que és el càrrec més elevat entre els tècnics, dels quals, 5 són homes i una dona.

Qui mana a les empreses municipals?

M'he estat mirant la composició dels Consells d'Organismes Autònoms i dels Consells d'Administració que depenen de l'Ajuntament. Hi ha 4 Consells d'organismes autònoms: Educació, Cultura, Esports i Promoció econòmica. Respecte dels representants dels partits polítics, 36 en total. D'aquests, 27 són homes, 4 són dones i 5 no se sap perquè no hi posa el nom.

Organisme	Homes	Dones	No se sap	Total
IME	4	3	2	9
IMAC	9	-	-	9
Prom. Econo	6	1	2	9
Esports	8	-	1	9
	26	4	6	36

En quant als consells d'administració, n'hi ha 6, la representació dels partits polítics és de

Organismes	Homes	Dones	No se sap	Total
Mataró audiovisual	6	3	-	9
Gintra	5	3	-	8
Parc Tecnocampus	6	1	1	8
Pumsa	5	2	-	7
Aigües	6	1	1	8
Prohabitatge	4	4	-	8
	32	14	2	48

En total hi ha 48 membres, dels quals 32 són homes, 14 són dones i només no se sap el nom de 2.

6. Conclusions

Com és preceptiu, voldria acabar amb algunes reflexions, a modus de conclusió, que en molts casos són obvietats, però que s'han de dir perquè precisament no es produeixen.

La primera qüestió és que la nostra societat **no és pot permetre no aprofitar el talent femení**. I no només per la inversió econòmica feta en l'educació de les dones, sinó també perquè no aprofitar el potencial femení en el mercat de treball, en les associacions, en la política o en la cultura, significa renunciar a les seves àmplies capacitats i a la seva manera d'enfrontar-se als problemes que tenim avui. Es a dir, renunciem al talent, al treball i a una visió del món femení.

La segona és que estic fermament convençuda que **el lideratge de les dones i dels valors que porta implícit són clau per a la construcció del futur en un moment de crisi, de canvi i de transformació**. No pretenc fer demagògia, però em sembla que necessitem el lideratge femení, no el de Frau Merkel, per a redreçar aquesta Europa malmesa a la que ens ha portat la gestió dels homes del poder.

En tercer lloc, estic plenament d'acord amb les autores i els autors que defensen **la necessitat de fer visible el lideratge femení**, perquè és una peça essencial per a que més dones, més noies joves, tinguin referents i vulguin exercir el lideratge, i per tant tenir poder, i amb ell incidir en el futur de la societat.

I finalment, crec que **les dones ens hauríem de donar més suport** quan arribem a algun càrrec de gestió que implica tenir més o menys poder. A vegades, el pitjor enemic pel progrés de les dones són altres dones. Per dos motius: O be ens recorden que tenim unes obligacions ancestrals i que no s'han de canviar els arquetips. O be perquè posen totes les traves possibles per a que altres dones arribin on han arribat elles, perquè això els permet ser úniques.

Acabo. Un periodista pregunta a l'executiva d'uns 40 anys d'una multinacional : “Què se sent quan es té èxit professional, un excel·lent salari, influència, i s'és mare de dos fills? I ella respon: CULPA”.

Si volem liderar associacions, ajuntaments, empreses, universitats, partits polítics... hem d'abandonar el sentiment de culpa, proposar-nos de ser visibles i aconseguir la corresponsabilitat familiar dels nostres companys. I només amb la cooperació de tots, aconseguirem construir un món més just .

Moltes gràcies.

7. Bibliografia

Alberdi, I. (2001). “La carrera universitaria desde un punto de vista de género”. A: *La mujer en el mundo académico. Ciclo de conferencias organizado por el Instituto de España y L'Oreal – España*. (2001). Madrid: L'Oreal- Unesco.

Acereda, A. (2010). “Dones, presa de decisions i lideratge en les organitzacions”. A: *Doctes, doctores i catedràtiques. Cent anys d'accés lliure de la dona a la universitat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consell Interuniversitari de Catalunya, p. 151-162.

Doctes, doctores i catedràtiques. Cent anys d'accés lliure de la dona a la universitat (2010). Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consell Interuniversitari de Catalunya.

Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C (2001). "The leaderships styles of women and men". A: *Journal of Social Issues*, 57 (4) 781-797.

Escapa, Rosa; Martínez, Luz (2010). *Estratègies de lideratge per a dones directives*. Barcelona: Departament de Treball. Generalitat de Catalunya.

García Ribas, C. (2009). "Talento femenino anticrisis". *La Vanguardia*, 30/9. p. 75.

Instituto de la Mujer (2008). *Las mujeres en cifras (1983-2008)*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Loden, M. (1997). *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.

Schein, V.E. (2001). "A global look at psychological barriers to women's progress in management", A : *Journal of Social Issues*, 57(4), p. 675-688.

Trillas, A. (2012). "Les 25 catalanes més influents". A: *ARA*, 4 març, p. 4-13.

Cursos

Esade. Càtedra de Lideratge i Governança Democràtica.

Master en Direcció i Lideratge. Universitat de Lleida.

Master de Lideratge femení. UPF

Master en lideratge per a la Gestió política. UAB

Master en Lideratge i gestió de la ciència . UPF